

S'inspirer des meilleures destinations touristiques

Les destinations touristiques offrent un ensemble de prestations similaires qui comprend bien plus que les simples nuitées; elles constituent de véritables unités concurrentielles. C'est donc à ce niveau «supra-entrepreneurial» et désagrégé, géographiquement parlant, qu'on appliquera les méthodes d'analyse comparative («benchmarking»). En prenant les destinations comme unités d'étude, la statistique du tourisme se heurte cependant à certains problèmes. Le présent article montre comment exploiter les sources statistiques existantes pour analyser le tourisme, quels problèmes en résultent et comment mettre en œuvre le processus de comparaison.

Le centre de recherches BAK Basel Economics réalise régulièrement une analyse comparative du tourisme helvétique depuis 1998 dans le cadre du projet *Rapport international de benchmarking sur le tourisme suisse*. Son principal but est d'améliorer la compétitivité du secteur touristique suisse. Il est soutenu par le Secrétariat d'État à l'économie (Seco) et des représentants des cantons de Berne, du Valais, des Grisons et de Vaud.

Le rapport comprend de nombreux indicateurs – outre ceux relatifs aux performances – qui permettent d'établir des comparaisons internationales sur la compétitivité et qui sont calculés à partir de plus de cent chiffres-clés. L'analyse compare quelque deux cent stations des Alpes européennes. Elle couvre aussi – toujours dans un cadre international – des régions alpines, des villes-destinations et des lieux d'excursion. Elle tient donc compte de toutes les formes de tourisme importantes pour la Suisse.

La méthode de l'analyse comparative

La méthode choisie pour atteindre le but du rapport, qui est d'améliorer la compétitivité des destinations touristiques suisses, est l'analyse comparative. Elle consiste à mesurer systématiquement et régulièrement certains paramètres afin d'établir par comparaison les bases qui permettront d'améliorer les structures. Les méthodes de l'analyse comparative ont pour objet d'inciter à s'inspirer des meilleurs. Il s'agit d'identifier les destinations phares et d'analyser leur succès pour en dégager les leçons qui permettront d'améliorer sa propre compétitivité.

L'analyse comparative devrait être conçue d'emblée comme un processus continu et non comme un projet ponctuel, car seule la comparaison régulière avec les meilleurs procure des leçons durables. Elle favorise ainsi

les échanges de connaissances et de savoir-faire, qui sont un moteur essentiel de l'innovation, tout en promouvant une concurrence saine; la croissance ne pourra qu'en profiter à long terme. Cette méthode permet, en outre, de cibler les besoins de coopération, autant pour améliorer sa propre productivité que celle de ses partenaires (voir encadré 1).

Les destinations: des unités concurrentielles

L'analyse internationale de la concurrence postule que, dans le tourisme alpin, celle-ci confronte essentiellement les destinations. L'offre touristique se compose d'une foule de prestations partielles et doit donc être considérée comme un tout qui comprend, par exemple, les lieux de détente, musées, paysages, manifestations, infrastructures, restauration, hébergement, transports ou accueil¹. Le touriste consomme ainsi un bouquet de prestations offert dans un espace donné. Quand il cherche sa destination, il les compare et choisit celle qui répond le mieux à ses besoins. Les destinations qui offrent des bouquets de prestations relativement semblables sont donc les véritables «unités concurrentielles» du tourisme alpin. C'est pourquoi il est indispensable, dans les analyses comparatives sur le tourisme, de les prendre comme unités d'étude.

Des chiffres détaillés pour une analyse empirique fiable

La condition primordiale pour analyser et comparer sérieusement les secteurs touristiques de différents pays est de disposer de vastes statistiques chiffrées. Toutefois, en choisissant les destinations comme unités d'étude, la statistique du tourisme se heurte à différents obstacles. Comme les destinations touristiques offrent bien plus que de simples nuitées et dépendent de plusieurs acteurs, il faut disposer d'une foule de chiffres-clés en plus des statistiques d'hébergement: recensement de la population et des entreprises, statistiques principales concernant les transports de montagnes, enquêtes diverses, chiffres-clés sur les conditions-cadres ou données sur d'autres offres touristiques. En outre, les destinations sont des zones géogra-



Natalia Held
Économiste,
BAK Basel Economics



Christian Hunziker
Économiste,
BAK Basel Economics

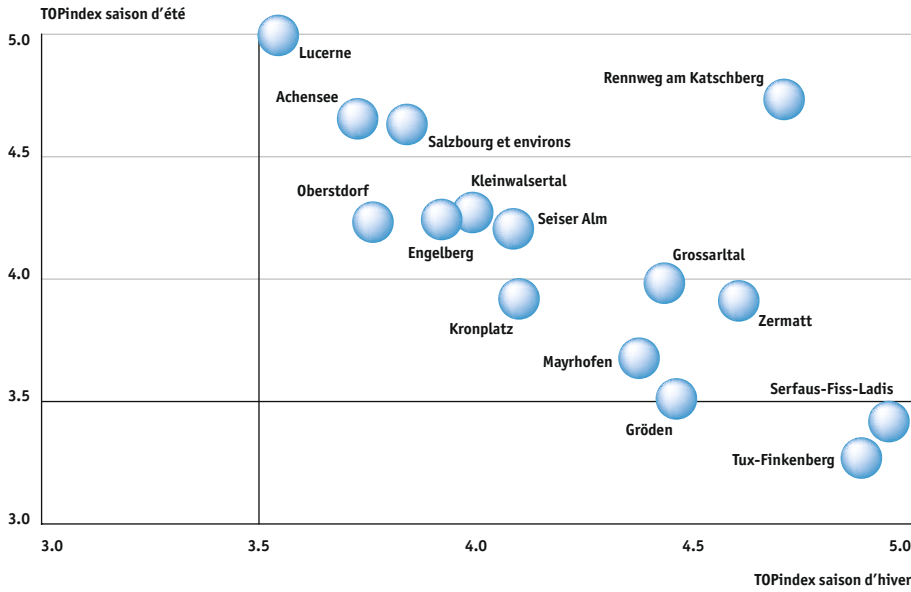
1 Bieger Thomas, *Management von Destinationen*, 5^e édition, Munich 2002.

2 Voir l'article de Th. Baumann et Ueli Schiess, p. 66ss de ce numéro.

Graphique 1

Les quinze meilleures destinations touristiques de l'année 2007

BAK TOPindex 2008, saisons d'été et d'hiver, indice, valeur moyenne de l'espace alpin = 3,5 points



Source: BAK Basel Economics / La Vie économique

sel Economics a donc mis au point un indice provisoire appelé *BAK TOPindex*. Celui-ci combine l'évolution des parts de marché (nuitées), le taux d'occupation des lits d'hôtel et la capacité de rendement d'une destination (calculée à partir des prix relatifs). Le BAK TOPindex permet de comparer et d'évaluer la performance des destinations au niveau international. Il n'est pas calculé seulement pour l'année touristique entière, mais aussi pour les saisons d'hiver et d'été.

Le fait que les quinze destinations championnes soient dispersées entre divers territoires nationaux et régions des Alpes européennes montre que, dans le tourisme alpin, le succès peut s'instaurer dans des conditions très différentes (voir *graphique 1*). La répartition par saison révèle en outre si une destination réussit mieux que la moyenne toute l'année ou si elle s'est spécialisée dans l'une ou l'autre. Le graphique permet de constater qu'à la saison d'hiver, toutes les destinations se situent au-dessus de la moyenne de l'espace alpin (3,5). Les championnes sont Serfaus-Fiss-Ladis (Tyrol autrichien) et Tux-Finkenberg (Tyrol autrichien), dont la performance estivale est cependant inférieure à la moyenne. Sur l'année touristique entière, le titre revient à Rennweg-am-Katschberg (Carinthie, Autriche).

Les facteurs de succès

La deuxième étape de l'analyse comparative consiste à examiner les raisons qui amènent les destinations à évoluer différemment. Le facteur déterminant du succès ou non d'une destination est sa compétitivité. Dans le rapport international de «benchmarking» de BAK Basel Economics, les composants de la compétitivité se rangent dans les catégories suivantes: offre hôtelière, demande hôtelière, attrait touristique, à quoi s'ajoutent diverses conditions économiques générales déterminantes pour le tourisme.

L'hébergement dépasse les seuls hôtels

L'offre d'hébergement ne se limite pas aux hôtels. En Suisse, la parahôtellerie (pensions, maisons, appartements de vacances, places de camping, auberges de jeunesse, etc.) et les résidences secondaires (non louées) jouent un grand rôle (voir *graphique 2*). Grâce aux *statistiques de l'hébergement touristique de l'OFS (base de données Hesta)*, il est facile de se procurer des données détaillées concernant l'hôtellerie suisse. Le problème est plus compliqué pour les autres formes d'hébergement. Il existait une statistique suisse des appartements de vacances, mais elle a disparu en 2003. L'effectif des résidences secondaires

phiques relativement peu étendues, mais qui débordent souvent les frontières politiques ou administratives. La netteté du ciblage géographique et la vaste palette du tourisme, secteur transversal par excellence, exigent qu'on intègre des statistiques très diverses pour obtenir des connaissances sérieuses sur le succès et les atouts concurrentiels des destinations. On trouvera ci-dessous quelques exemples étudiés de près pour illustrer notre propos.

Succès des destinations

Quelles sont les meilleures destinations? Pour répondre à la question, il faut étudier leur «performance», qui se mesure en principe à l'aide des données financières concernant la production, la valeur ajoutée et l'emploi. Du fait de son bouquet hétérogène de prestations, le tourisme affecte un grand nombre de secteurs, mais comme il ne figure pas dans la nomenclature des comptes nationaux, l'Office fédéral de la statistique (OFS) extrait les informations nécessaires des comptes tourisme de différents secteurs et les regroupe dans ce qu'il appelle le «compte satellite du tourisme»².

Les données financières fournies par l'OFS n'existent, toutefois, qu'au niveau national et ne peuvent donc être utilisées pour mesurer la performance au niveau des destinations. Au niveau international, les chiffres disponibles sont également très limités. Pour mesurer la performance des destinations, BAK Ba-

Encadré 1

Étapes de l'analyse comparative dans le domaine du tourisme

Durant la phase conceptuelle, il s'agit de définir les buts de l'enquête et d'identifier les partenaires et les grandeurs-clés de l'analyse. On recueille ensuite les données nécessaires pour les comparer et les évaluer (phase analytique). À ce stade, on identifie et analyse les destinations gagnantes. Le but est de dégager les différences en matière de performance et de saisir les raisons des diverses évolutions.

Durant la phase de communication et de discussion, les résultats des enquêtes sont transmis aux responsables du secteur touristique, puis discutés avec eux. Sur la base des constats fournis par l'analyse comparative, on prend alors des mesures pour renforcer la compétitivité. La dernière étape consiste à en contrôler l'efficacité. Il s'agit de mettre en évidence et d'évaluer les changements qui peuvent être attribués aux mesures mises en œuvre.

Le dispositif central de nos analyses comparatives est le BAK Destinations-Monitor. Il s'agit d'un outil Excel de gestion et d'information qui permet de réaliser des analyses internationales complètes et des graphiques explicites. Il offre une foule de possibilités d'analyse et de grandeurs-clés spécifiques au tourisme.

Graphique 2

Parts des résidences secondaires dans l'offre d'hébergement totale de l'espace alpin, en nombre de lits, 2007



Source: BAK Basel Economics / La Vie économique

doit être estimé, en partie à l'aide des recensements. On s'efforce cependant depuis peu de centraliser ces données. En Valais, par exemple, les données de la parahôtellerie et des résidences secondaires sont rassemblées dans l'*Inventaire du tourisme valaisan*.

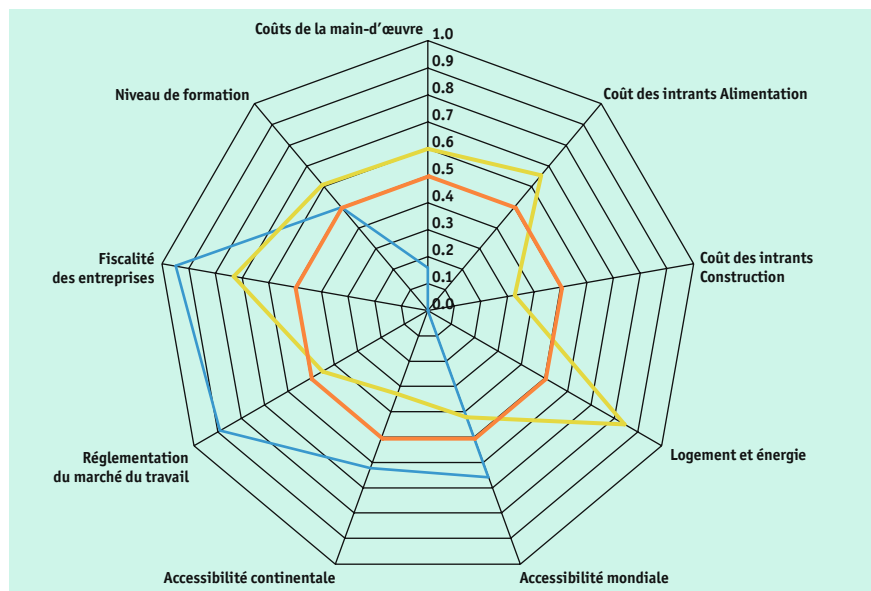
Un taux élevé de lits en résidence secondaire peut affecter négativement la compétitivité. L'excès de «lits froids» signifie en effet qu'un grand nombre de maisons restent vides une bonne partie de l'année; de ce fait, non seulement l'aspect du lieu en souffre, mais les coûts d'infrastructures augmentent, étant donné que celles de base doivent être dimensionnées pour la haute saison. Cette dernière période peut, en outre, connaître des problèmes d'affluence excessive. Si l'on compare les régions touristiques suisses et autrichiennes, on constate que le taux de résidences secondaires par rapport à l'offre hôtelière totale est relativement élevé pour la première destination. En Valais, par exemple, seul un lit d'hôte sur dix se trouve dans un hôtel.

Graphique 3

Conditions générales régionales et nationales

Indice, valeur moyenne de l'espace alpin = 0,5; 1 = très avantageux, 0 = très désavantageux

■ Alpes suisses ■ Alpes autrichiennes ■ Espace alpin (valeur moyenne)



Source: BAK Basel Economics / La Vie économique

Conditions-cadres et avantages compétitifs

Les conditions-cadres qui règnent au niveau régional et national ont une influence essentielle sur la compétitivité des destinations et régions touristiques, puisqu'elles définissent la marge de manœuvre des prestataires. Le rapport international de «benchmarking» tient donc compte non seulement des principaux facteurs de coûts, mais aussi du niveau de formation, de la fiscalité des entreprises, du taux de réglementation de l'emploi et de l'accessibilité. Ces données sont reprises de l'International Benchmarking Database (IDB) de BAK Basel Economics.

Le graphique 3 démontre que sur le plan des facteurs de coûts, les Alpes suisses souffrent de nets désavantages concurrentiels. Dans les Alpes autrichiennes – et européennes, en moyenne générale –, les coûts de la main-d'œuvre et des intrants sont nettement plus faibles. Les Alpes suisses ne reprennent l'avantage sur l'Autriche qu'en matière de charge fiscale, un autre facteur de coûts pour les fournisseurs de prestations touristiques. Les niveaux de formation dans l'hôtellerie et la restauration alpines sont, en revanche, relativement semblables. En termes d'accessibilité et de réglementation du marché du travail, les Alpes suisses reprennent l'avantage.

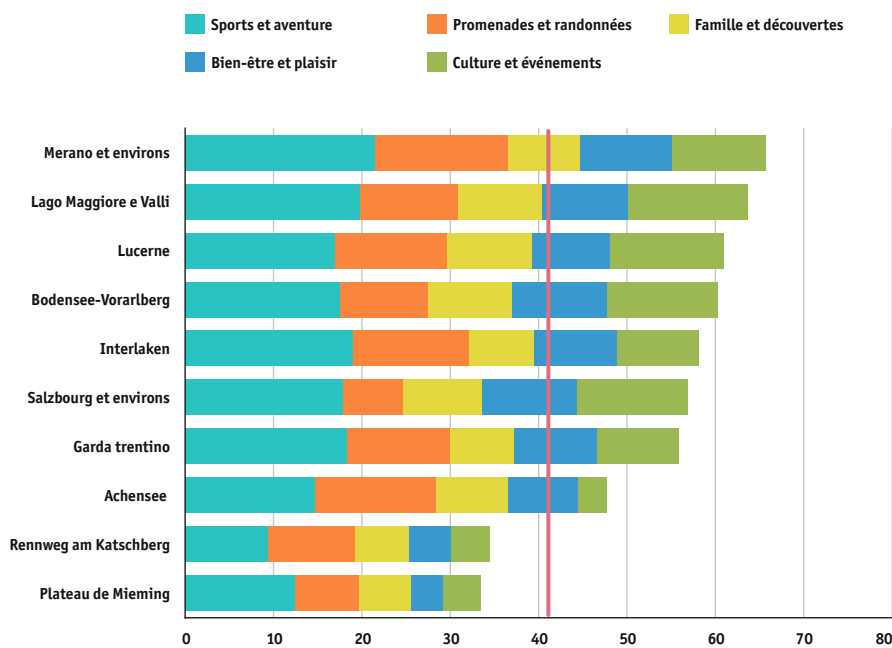
Attrait = succès?

L'attrait de l'offre touristique (secteur hôtelier non compris) est un autre facteur de

Graphique 4

Indicateur BAK Attrait en été 2008

Indice, valeur moyenne de l'espace alpin = 41,1



Source: BAK Basel Economics / La Vie économique

concurrence pris en compte par BAK Basel Economics. Comme il n'y a pas de statistique qui fournisse des données internationales comparables en la matière, nous avons mis au point certains indicateurs et saisi nous-mêmes les données nécessaires. L'indicateur *BAK Attrait en été* («Sommerattraktivität») mesure, par exemple, l'attrait de l'offre touristique d'une destination de vacances alpine en été; il se base sur une centaine d'indicateurs individuels concernant l'offre touristique d'été, regroupés en cinq catégories: «Sports et aventure», «Promenades et randonnées», «Famille et découvertes», «Culture et événements», «Bien-être et plaisir».

Le *graphique 4* nomme les dix destinations qui présentent la meilleure performance estivale (BAK TOPindex). Elles bénéficient – à part Rennweg-am-Katschberg (Carinthie) et le plateau de Mieming Tyrol autrichien) en saison d'été – d'un attrait touristique nettement supérieur à la moyenne; leur succès peut donc s'expliquer par ce facteur – du moins partiellement. Rennweg-am-Katschberg et le plateau de Mieming accusent certes un attrait inférieur à la moyenne, d'après l'indicateur BAK Attrait en été, mais ils l'emportent en faisant valoir d'autres avantages, comme une hôtellerie de grande qualité et des conditions favorables sur le plan des facteurs de coûts. Ces deux destinations prouvent donc que le succès n'est pas déterminé par des facteurs isolés, mais par le cumul de plusieurs avantages.

Conclusion

Pour être sérieuses, les analyses comparatives doivent se fonder sur une vaste palette statistique, les unes spécifiques au tourisme, les autres d'ordre plus général. La statistique de l'hébergement est certes un auxiliaire utile, mais ce n'est qu'en la combinant avec d'autres chiffres-clés qu'on rend justice au tourisme, ce secteur interdisciplinaire et transversal par excellence. ■